

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00

Project No. 940-0406-5692345

**Programa de Pequeños Proyectos del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Delivery Order No. 800

by:

James H. Hochschwender

Submitted to:

Roberto Castro

USAID/Washington

by:

Chemonics International Inc.

December 1997

**PROGRAMA DE PEQUEÑOS PROYECTOS DEL
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

by

James H. Hochschwender

December 1997

MicroServe Delivery Order: 800

MICROENTERPRISE INNOVATION PROJECT (MICROSERVE)

Contract No. PCE-I-00-95-00034-00

Project No. 940-0406-5692345

Microenterprise Development Office

Center for Economic Growth

U.S. Agency for International Development

Washington, D.C.

This work was supported by the U.S. Agency for International Development, through a buy-in to the MicroServe indefinite quantity contract number PCE-I-00-95-00034-00, the prime contractor for which is Chemonics International Inc., 1133 20th Street, Washington, D.C. 20036; Tel. 202-955-3300; Fax 202-955-3400.

TABLA DE MATERIAS

Abstracto	i
PROGRAMA DE PEQUEÑOS PROYECTOS DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO	1
ANEXO A REVISIÓN DE PROPUESTAS	A-1
ANEXO B PERFILES PRELIMINARES DE PROYECTO	B-1

Resumen

Este documento, elaborado por Chemonics International Inc. bajo el Proyecto USAID-MIP/MicroServe, resume la asistencia proporcionada a la Misión del Banco Interamericano en México (BID/M). El equipo de asistencia técnica, constituido por el Oficial de Proyectos de USAID y el Director del Proyecto Chemonics-MicroServe, proporcionó asistencia al “Programa de Pequeños Proyectos” del BID/M en las actividades siguientes: revisión de los procedimientos del BID para la pre-selección de propuestas de asistencia financiera con recursos del Programa de Pequeños Proyectos; análisis de 10 propuestas para programas de microcrédito y microfinanzas pre-seleccionadas por el BID; ejecución de un “diagnóstico rápido” de las instituciones con mayor probabilidad de ser seleccionadas; desarrollo de “perfiles” de las instituciones con mayor probabilidad de recibir financiamiento; y justificación de las razones para la descalificación de propuestas pre-seleccionadas. Además de estas actividades, el equipo de asistencia técnica elaboró, conjuntamente con los representantes del BID/M, un plan de trabajo para la provisión de asistencia técnica inmediata y de corto plazo bajo el Proyecto MicroServe.

The following report, developed by Chemonics International Inc. under USAID’s MicroServe Project, summarizes the assistance provided to the Interamerican Bank Mission in Mexico. The technical assistance team, comprised of the USAID Project Officer and the MicroServe-Chemonics Project Director, offered assistance to the Inter-American Development Bank’s (IDB) Small Projects Program to undertake the following activities: review the bank’s procedures for pre-qualifying proposals for the program; analyze 10 pre-qualified proposals for microcredit and microfinance; conduct a “rapid assessment” of the institutions most likely to be selected to receive financing; develop institutional profiles; and justify reasons for disqualifying pre-selected proposals. In addition, the technical assistance team, in collaboration with the IDB/M, developed a immediate and short-term work plan to offer MicroServe technical assistance.

**Programa de Pequeños Proyectos
del Banco Interamericano de Desarrollo**

Programa de Pequeños Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo

Introducción

El equipo llegó a la Ciudad de México el 14 de octubre de 1997 con fines de brindar su asistencia al Programa de Pequeños Proyectos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Entre los objetivos de la visita se tenían las siguientes:

- Revisar los procedimientos del BID de pre-selección de propuestas del Programa de Pequeños Proyectos
- Revisar 10 propuestas pre-seleccionadas por el BID, orientadas hacia el microcrédito o microfinanzas
- Efectuar un diagnóstico rápido de las instituciones que ofrezcan más posibilidades de ser seleccionadas para su financiamiento
- Desarrollar perfiles de las instituciones que ameriten considerarse para financiamiento
- Justificar la descalificación de propuestas pre-seleccionadas
- Preparar, conjuntamente con el BID, un plan de trabajo para ofrecer la asistencia técnica del Proyecto MicroServe al inmediato y corto plazo

Logros

Para alcanzar los objetivos de la visita, la primera actividad consistió en revisar los procedimientos del BID para pre-seleccionar propuestas, incluyendo los criterios de selección. El equipo de trabajo encontró que la metodología y el proceso que sigue el BID son similares a los establecidos por las instituciones líderes en el desarrollo microempresarial: la Oficina de Desarrollo Microempresarial del Centro de Desarrollo Económico del Buró Global de la USAID (USAID/Global Bureau/Economic Growth Center/Microenterprise Development Office), y el Grupo Consultivo Contra la Pobreza (Consultative Group Against Poverty) del Banco Mundial.

La USAID, mediante su Programa de Ejecución de Donaciones (Implementing Grant Program) solicita propuestas para programas de apoyo a las microempresas a través del Internet, diarios oficiales y contactos personales; las propuestas se revisan por comités especializados en actividades financieras y no-financieras. Estos comités pre-seleccionan las mejores propuestas en base a los criterios establecidos en la solicitud de propuestas. Un equipo de dos expertos en desarrollo institucional y asistencia financiera/no-financiera efectúan un diagnóstico de las instituciones pre-seleccionadas. Las instituciones que ofrecen más méritos pasan a la etapa de preparación del estudio de factibilidad, el cual sirve de base para la preparación de los documentos de contratación que permiten el desembolso de los fondos. Este proceso se lleva a cabo en un período promedio de nueve meses.

El BID contempla un período parecido para completar el proceso de aprobación de las propuestas de microcrédito. Estas consideraciones indican que el BID está utilizando un proceso eficiente y transparente y en consecuencia, debería continuar con dicho proceso en sus convocatorias futuras.

Sin embargo, es altamente recomendable que el BID revise el peso asignado al criterio de “marginación” de las áreas de interés. Este criterio, basado en la definición del Consejo Nacional de Población (CONAPO), obliga a los proponentes a dar mayor atención a las áreas rurales aisladas, con serios problemas de comunicación y menor densidad poblacional. Esto conlleva a que se excluyan áreas con alta densidad poblacional y mayor pobreza. La experiencia en microfinanzas indica que estas áreas son las que permiten el desarrollo rápido de instituciones autosostenibles, al mismo tiempo que benefician a un alto número de personas muy pobres.

La viabilidad de las actividades de microcrédito y microfinanzas depende en gran medida de la concentración del grupo objetivo. Las áreas rurales con menos habitantes hacen mucho más difícil, sino imposible, alcanzar una meta de autosuficiencia financiera. Como consecuencia, el peso asignado al grado de marginalidad por municipios en operaciones de microcrédito debería reducirse al 50 por ciento del valor asignado. Es preferible que las actividades de microcrédito y microfinanzas se dirijan a las áreas con alta concentración de personas de bajos ingresos independientemente de su ubicación.

Revisión de Propuestas Pre-Seleccionadas

El equipo de USAID/MicroServe revisó 10 propuestas pre-seleccionadas. Como resultado de esta revisión, se identificaron seis instituciones para un diagnóstico rápido. Los resultados de la revisión y del diagnóstico se adjuntan en el Anexo A.

Diagnóstico Rápido

El diagnóstico rápido se efectuó por medio de una visita de campo y de entrevistas al personal clave de cada una de las seis instituciones identificadas. En base del diagnóstico, se identificaron cuatro organizaciones con buenas posibilidades de alcanzar los objetivos del programa del BID:

- Asesoría Dinámica a Microempresas, A.C., Oaxaca (Estado de Oaxaca)
- Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca, A.C. (Estado de Oaxaca)
- Sociedad de Solidaridad Social “Matotlanejtikan Tomin” (Estado de Guerrero)
- Comité Promotor de Investigaciones para el Desarrollo Rural, San Cristóbal de las Casas (Estado de Chiapas)

Los perfiles de las propuestas respectivas se adjuntan en el Anexo B.

Tres instituciones tienen buenas posibilidades de reformular sus propuestas para una siguiente convocatoria orientadas a las microfinanzas:

- AMEXTRA
- Servicios del Pueblo Mixe, A.C.
- Instituto de Estudios para el Desarrollo Rural “Maya,” A.C.

Dos otras instituciones tienen buenas posibilidades formular y reorientar sus propuestas para proveer servicios no-financieros en apoyo a los microempresarios:

- El Centro de Agroecología San Francisco de Asís, A.C.
- Servicios para el Desarrollo Social, A.C.

La propuesta presentada por Los Profesionistas al Servicio del Pueblo, A.C. no califica como propuesta de apoyo a las microempresas.

Además de llevar a cabo los diagnósticos rápidos, el equipo se reunió con personal de Compartamos. (Véase cuadro). La visita efectuada al municipio de Santa Ana en el Estado de México, permitió familiarizarse con su modalidad operacional y así explicar las razones de su éxito. Los proyectos que financie el BID se beneficiarían sustancialmente de la experiencia de Compartamos — en particular, de los principios y la modalidad de trabajo que rigen a la organización.

Compartamos

Compartamos es una organización que viene ejecutando un programa de microfinanzas, le cual se diseñó en base a los “Principios Básicos de las Mejores Prácticas en Microfinanzas.” La organización es parte de un grupo con más amplia cobertura, Gente Nueva, y ha demostrado que se puede alcanzar la autosuficiencia no solo operacional sino también financiera en plazos relativamente cortos.

En tres años de labor en áreas rurales de varios Estados de México, Compartamos ha proporcionado servicios financieros a 38,000 beneficiarios.

El equipo USAID/MicroServe sugiere utilizar la capacidad desarrollada por Compartamos y de otras instituciones que pudieran existir en el país para ejecutar un programa de capacitación en microfinanzas — ofreciendo atención preferencial a las instituciones que reciban fondos del BID para actividades de microcrédito. Esta posibilidad se ha discutido con el Sr. Bolívar Santa Cruz del BID y podría ser objeto de otra actividad conjunta con la USAID. Los contactos iniciados por el BID con la Universidad Anahuac del Sur ofrece una gran oportunidad para hacer realidad esta necesidad en el corto plazo.

Una actividad prioritaria que debe contemplarse inmediatamente después de la aprobación de las propuestas es el llevar a cabo un seminario sobre microfinanzas. MicroServe-Chemonics podría organizar este seminario, el cual contaría con la participación de asesores extranjeros y profesionales locales, en particular personal de Compartamos y de la Universidad Anahuac del Sur. El seminario se llevaría a cabo en el recinto universitario y tendría una duración de cinco días. MicroServe-Chemonics redactaría los materiales didácticos en español. Cabe indicar que para esta actividad, se requerirán fondos adicionales tanto del BID como de la USAID, ya que no constituye parte del contrato actual de MicroServe-Chemonics.

Con miras a maximizar el uso de la asistencia del Proyecto MicroServe, se discutió con los Srs. Santacruz y Rowe la posibilidad de que el BID financie a los consultores locales y que los fondos de la USAID cubran exclusivamente los costos de expertos extranjeros. El Sr. Santacruz manifestó su apoyo a esta propuesta, asignando al Sr. Rowe la tarea de ejecutarla.

Desarrollo de Perfiles de las Propuestas Seleccionadas

Con la colaboración de Javier Rowe, el equipo desarrolló perfiles para los cuatro proyectos seleccionados, los cuales se ajustan al formato proporcionado por el BID. Los perfiles de proyectos de cada proponente (en parentesis) son:

- Programa No. FAC-O-035, Programa de Apoyo Integral al la Microempresa (ADMIC/Oaxaca)
- Proyecto No. FAC-O-038, Microcrédito y Ahorros para Mujeres Indígenas (CEPCO)
- Proyecto No. FAC-G-001, Microcrédito (S.S.S. Matotlanejtikan Tomin)
- Proyecto No. FAC-C-008, Crédito a la Palabra Campesina e Indígena (COPIDER)

Estos perfiles se presentan en el Anexo B.

Justificación de la Descalificación de Propuestas Pre-Seleccionadas

Las razones por las cuales el equipo descalificó seis de las propuestas pre-seleccionadas por el BID se proporcionan en el Anexo A. Estas discusiones resumen la revisión de las propuestas así como los diagnósticos de campo.

Plan de Trabajo

El plan de trabajo formulado por el equipo, y que cuenta con la aprobación de los Srs. Santa Cruz y Rowe, consiste de los siguientes pasos.

1. Javier Rowe y James Hochschwender desarrollaron el 28 de octubre de 1997 el esquema que serviría de guía para elaborar los estudios de factibilidad así como los términos de referencia para los consultores locales e internacionales.
2. El BID reunirá a su Comité Técnico y convocará a un Panel Independiente de Consejeros durante la primera quincena de noviembre de 1997 para obtener la aprobación de los cuatro proyectos de microcrédito seleccionados.
3. MicroServe-Chemonics identificará entre tres a cinco consultores calificados, quienes serán los líderes de los equipos que desarrollarán los estudios de factibilidad de los proyectos aprobados. MicroServe-Chemonics propondrá a la disposición del BID los currícula del personal propuesto para su aprobación. Conjuntamente con los currícula, se proporcionarán las fechas en que los consultores propuestos estarían disponibles. Fecha tentativa: 17 de noviembre de 1997.
4. El Sr. Rowe enviará los currícula de los consultores locales y sus términos de referencias, además de cualquier otro material relevante, a Judith Beckwith, Directora del Proyecto MicroServe-Chemonics para su revisión y selección. Fecha tentativa: 17 de noviembre de 1997.
5. El Sr. Rowe dará a conocer al Sr. Roberto Castro de la USAID, por correo electrónico, la decisión del BID sobre su selección de los consultores del Proyecto MicroServe-Chemonics. Fecha tentativa: 24 de noviembre de 1997
6. El Sr. Rowe asegurará que el BID/México contrate los consultores locales que trabajarán con los consultores internacionales y las instituciones seleccionadas. Fecha tentativa: 24 de noviembre de 1997.
7. El Sr. Castro obtendrá el permiso de la USAID/México para el viaje de los consultores internacionales. Fecha tentativa: 20 de noviembre de 1997.
8. Chemonics efectuará los trámites para los viajes de los consultores internacionales, incluyendo familiarización con las actividades a efectuarse.
9. El BID, a través del Sr. Rowe, coordinará el trabajo de los consultores en México con las organizaciones involucradas; efectuará el seguimiento del progreso de los estudios; y proveerá el apoyo logístico requerido.
10. Los consultores de MicroServe-Chemonics trabajarán con los consultores locales y las instituciones participantes en el desarrollo de los estudios de factibilidad. Período tentativo:

noviembre de 1997 a marzo de 1998.

11. Después de cumplirse con la primera ronda para el financiamiento de proyectos, el BID establecerá un plan de trabajo para la participación de MicroServe-Chemonics en la segunda ronda de selección de proyectos de microcrédito para el financiamiento del BID. En esta etapa, se dará prioridad a los proyectos que calificaron en la primera ronda pero que no fueron seleccionados para su financiamiento. Período tentativo: junio y julio de 1998.

ANEXO A

Revisión de Propuestas

ANEXO A

Revisión de Propuestas

Proyecto y Ubicación	Proponente	Comentarios	Recomendación
OAXACA			
FAC-0-16 Fortalecimiento del Fondo de Autopromoción para el Desarrollo Económico Mixe. Ubicación, oficina en Oaxaca con área de acción en la región Mixe	Servicios del Pueblo Mixe, A.C.	La propuesta es verbosa y politizada; proporciona información con poca relevancia para los objetivos del programa del BID. El objetivo principal de la propuesta es canalizar crédito subsidiado (8 por ciento anual contra un tasa de 22 por ciento de inflación) para actividades agropecuarias. No obstante que un porcentaje reducido del crédito solicitado podría canalizarse a microempresarios, a tasas del 3 al 5 por ciento mensual, esta actividad no constituye el aspecto central de la propuesta. Por otro lado, la composición del personal de planta no incluye profesionales que podrían, en el corto plazo, desarrollar una capacidad para la provisión de servicios en microfinanzas. El liderazgo de la institución está más orientado a la parte social que a la provisión de servicios empresariales.	No se debe considerar esta propuesta para un financiamiento inmediato. Sin embargo, se considera deseable seguir de cerca el desarrollo de esta organización, con el objetivo de poder considerarla como un beneficiario potencial.
FAC-0-35: Programa de Apoyo Integral a la Microempresa. Ubicación, Ciudad de Oaxaca con 4 oficinas regionales en el estado.	ADMIC Oaxaca, A.C. (ADMIC/O)	La propuesta es una de las mejores de todas las revisadas; toma en consideración algunos de los principios de las mejores prácticas en microfinanzas, y cuenta con un personal de planta calificado para ejecutar un programa exitoso de microfinanzas. Aunque la situación financiera de la institución proponente no es la más deseable a la fecha (por razones que se discuten en el perfil anexo), la institución ha desarrollado una base que permitiría la canalización de los fondos del BID a los microempresarios con capacidad de crecimiento y por ende de generación de nuevos empleos. La provisión de asistencia técnica inmediata para la elaboración del estudio de factibilidad permitiría una rápida actualización del personal de ADMIC/Oaxaca en los principios de las mejores Prácticas en microfinanzas. ADMIC/O necesitará revisar su política actual de capacitación a beneficiarios, la cual es una de las causas del deterioro financiero de la institución. Cabe destacar la calidad de los miembros del Consejo Directivo de ADMIC/Oaxaca, estos son empresarios jóvenes y exitosos con excelentes contactos con las autoridades gubernamentales estatales y con los líderes del sector financiero y empresarial.	La propuesta reúne todos los requisitos para ser considerada como un buen candidato a ser financiado. Constituiría un prototipo de propuesta de apoyo al sector microempresarial individual en zonas semirurales.

Proyecto y Ubicación	Proponente	Comentarios	Recomendación
FAC-0-38: Microcrédito y Ahorro Para Mujeres Indígenas. Ubicación, Ciudad de Oaxaca con oficinas en varias regiones del Estado	Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca, A.C. (CEPCO).	La propuesta tiene un gran potencial; esta dirigida a la constitución en una institución financiera que proporcionaría servicios de ahorro y crédito a mujeres campesinas en zonas cafetaleras. La propuesta es innovadora al incluir un componente para el establecimiento de cajeros automáticos, aún cuando esta actividad podría ser prematura—limitación que los miembros directivos de la institución lo reconocen. Los cajeros automáticos podrían constituir un mecanismo para agilizar el crédito y reducir los costos de transacción en el otorgamiento del crédito, siempre y cuando se opere conjuntamente con instituciones bancarias. Otro factor que favorece la propuesta es el liderazgo demostrado por mujeres a varios niveles. La red de organizaciones de mujeres ha aplicado algunas de los principios de las mejores prácticas en microfinanzas. La institución ha generado ahorros hasta por un monto de \$17,000,000 (con oscilaciones significativas) los cuales se depositan en un banco comercial. La cautela en el uso de estos ahorros muestra el desarrollo financiero por parte de los líderes—desarrollo que puede ser mejorado. La institución cuenta con un sistema de información financiera que podría fortalecerse rápidamente. CEPCO requerirá de asistencia puntual para revisar su política financiera e impulsar su fortalecimiento institucional.	Se recomienda considerar esta propuesta para su financiamiento.
FAC-O-41: Fondo Social BID para el Financiamiento y Operación Estratégica de una Red De Pequeños Proyectos Productivos en Tres Regiones de Alta Marginalidad de Sierra Juárez del Estado De Oaxaca. Ubicación, Ciudad de Oaxaca	Profesionistas al Servicio del Pueblo, A.C.	La propuesta tiene dos componentes: (1) producción, comercialización y abastos; y (2) organización y asistencia técnica. Como tal, la propuesta no incluye componente alguno de microfinanzas. La institución busca canalizar fondos para actividades que no han sido identificadas, y como tal no presenta un plan que indique la posibilidad de alcanzar algún tipo de autosuficiencia.	No tiene méritos para ser financiada.

Proyecto y Ubicación	Proponente	Comentarios	Recomendación
GUERRERO			
<p>FAC-G-1: Fortalecimiento de la Caja de Ahorros y Préstamos. Ubicación: Chilapa, Guerrero</p>	<p>S.S.S. Matotlanejitkan Tomin</p>	<p>El programa de ahorros y préstamos, base de la propuesta, ofrece una buena coyuntura para el desarrollo de una institución autosostenible que proporcione servicios microfinancieros (ahorro y crédito). La tasa de interés activa vigente es aceptable, pero necesitará revisarse. El programa deberá contemplar la posibilidad de abrir sus servicios a no-miembros del programa para aumentar la probabilidad de alcanzar la autosuficiencia operacional en el corto plazo. La institución opera un fondo rotativo para financiar entre sus miembros, la producción de maíz. Este fondo se constituyó con subsidios que el gobierno federal proporciona a los agricultores en zonas de alta marginalidad. Cabe notar que esta decisión es innovativa, grupos vecinos utilizan estos recursos para financiar actividades no-productivas. La institución ejecuta además otros programas, entre ellos, el de Envasado y Comercialización de Fertilizantes, Administración de Tiendas de Consumo, y Mejoramiento de Viviendas. La institución cuenta además con una red de grupos comunales organizados que facilitarían la ejecución de un programa de microfinanzas. Su Programa de Mejoramiento de la Vivienda, podría ser viable, siempre y cuando los préstamos se canalicen a microempresarios (mujeres) que ejecuten actividades productivas en sus viviendas y tengan la necesidad de expandir sus empresas. Esto aseguraría la recuperación de los préstamos y podría generar empleo adicional en la medida que las actividades sean rentables. El Programa de Apoyo a la Producción de Maíz necesita revisarse y ejecutarse separadamente (la tasa crediticia actual es del 1% mensual). Sin embargo, la capitalización del fondo rotativo para la producción de maíz debería continuarse con los subsidios gubernamentales a los productores de maíz. No es recomendable que el BID financie este rubro mientras la institución no este consciente que el crédito dirigido no es compatible con los principios básicos del microcrédito. Las actividades agropecuarias se financiarían bajo el rubro del microcrédito si muestran ser rentables, pero no pueden constituir la actividad principal de una entidad microfinanciera, por los riesgos propios del sector agrícola.</p>	<p><i>Es altamente deseable financiar esta propuesta y proporcionar asistencia técnica puntual y oportuna para el fortalecimiento de la institución.</i></p>

Proyecto y Ubicación	Proponente	Comentarios	Recomendación
<p>FAC-G-9: Fondo de Financiamiento para el Desarrollo Comunitario. Ubicación, Acapulco, Guerrero, con área de influencia en la Costa Chica</p>	<p>Servicios para el Desarrollo Social, A.C.</p>	<p>El proponente tiene experiencia limitada en la canalización de créditos (financiamiento a 200 microempresas involucradas en la producción y comercialización de la jamaica y del ajonjolí). La institución cuenta con un administrador de empresas, un contador y tres otros empleados, lo cual sugiere la posibilidad de desarrollar una capacidad interna para proveer servicios de microfinanzas. La institución muestra mayor experiencia en el apoyo a la producción agropecuaria, incluyendo el crédito dirigido. En este sentido, el componente de crédito de la propuesta está dirigido a establecer un fondo de financiamiento que proporcione crédito "barato" y oportuno. El fondo financiaría principalmente la producción de maíz/jamaica, maíz/ajonjolí y actividades ganaderas. Dada la naturaleza de estos cultivos, no calificarán para actividades de microcrédito. La propuesta incluye como actividades secundarias los de servicios y comercialización; la prioridad de estas actividades requieren ser revisadas dada que éstas son más adecuadas para fines de microcrédito.</p>	<p>La propuesta no califica dentro del grupo de microfinanzas; sin embargo, podría reformularse como una propuesta no-financiera con enfoque en la provisión de servicios de procesamiento y comercialización de la jamaica y del ajonjolí). La primera tiene un mercado nacional establecido y ha llegado al mercado norteamericano. Existiendo una base de producción, la institución podría ofrecer servicios, incluyendo crédito, para mejorar la calidad del procesamiento y ampliar las exportaciones. Esto requiere que se utilice la metodología del análisis subsectorial—una de las herramientas para la provisión de servicios no-financieros—que sirva de base para la reformulación de la propuesta. Por otra parte, una división de la organización (u otra institución) podría especializarse en la provisión de servicios microfinancieros siguiendo las pautas de las mejores prácticas en microfinanzas.</p>
<p>FAC-g-17: Fondo de Crédito y de Promoción del Financiamiento para Organizaciones Campesinas e Indígenas de Guerrero. Ubicación, oficina matriz en Ciudad de México y oficina de apoyo en Chilpancingo</p>	<p>Instituto de Estudios para el Desarrollo Rural "Maya," A.C.</p>	<p>La propuesta esta dirigida a canalizar crédito para "actividades productivas innovadoras." Este objetivo conlleva riesgos más altos de los que se afrontan en las operaciones normales de microcrédito. No hay indicación de que la institución pueda convertirse en el corto plazo en una institución financiera viable que proporcione servicios de microfinanzas. Dado que la institución empezó a otorgar créditos a grupos para actividades productivas a inicios de junio de 1997, existe información suficiente que permita evaluar el desempeño y capacidad de su personal. El instituto, con el apoyo de la Inter-American Foundation (IAF), ha estudiado las necesidades crediticias en el area de su influencia , lo cual le ha permitido formular un Programa de Crédito Agrícola a fines del 1996.</p>	<p>No se recomienda considerar esta propuesta para su financiamiento en esta primera etapa. El proponente reúne todas las condiciones para reformular esta propuesta basado en su experiencia adicional de seis meses, y adecuarla para ser considerada como una propuesta de microcrédito en un futuro inmediato. Como parte de este proceso, se recomienda que el personal responsable por el re-diseño participe en seminarios o talleres sobre los principios de microcrédito exitoso.</p>

Proyecto y Ubicación	Proponente	Comentarios	Recomendación
CHIAPAS			
<p>FAC-C-8 Crédito a la Palabra Campesina e Indígena: Ampliación de un Programa para Combatir la Pauperización en Chiapas. Ubicación: oficina matriz en la Ciudad de México y oficina regional en San Cristóbal de las Casas</p>	<p>COPIDER</p>	<p>La institución proponente demuestra tener experiencia y capacidad para la formulación y diseño de proyectos. La oficina regional cuenta con el apoyo de personal con buena formación profesional y amplia experiencia en la ejecución de proyectos. Disponen de un sistema de información financiera sobre el cual se puede establecer un sistema eficiente de control gerencial y financiero. El personal técnico esta mayormente constituido por mujeres profesionales, lo cual proporciona una base para la formación de líderes en el área de microfinanzas que puedan llegar con efectividad a mujeres campesinas. Esto ultimo requerirá adecuar la estrategia de desarrollo de COPIDER. Sus líderes han mostrado la mejor disposición a un cambio que fortalezca a la institución y beneficie a un número creciente de campesinos de ambos sexos en una de las áreas de mayor marginación del Estado de Chiapas. La experiencia de COPIDER en la ejecución de programas de crédito con grupos comunales sugiere la posibilidad de desarrollar una institución financiera viable que utilice la metodología de "grupos solidarios," con la participación activa de mujeres.</p>	<p>La propuesta reúne los requisitos mínimos para su aprobación. Sin embargo, se recomienda que COPIDER considere la posibilidad de crear una división especializada para la provisión de servicios de microfinanzas (ahorro y crédito) utilizando los lineamientos de las mejores prácticas en microfinanzas. Esta posibilidad deberá ser analizada en detalle durante la elaboración del estudio de factibilidad. Se recomienda que COPIDER establezca relaciones con los directivos de Compartamos en el distrito federal y en Chiapas, así como con CEPCO en Oaxaca para el intercambio de experiencias. Asimismo, COPIDER podría considerar la selección de personal que tenga interés y posibilidades para asimilar y aplicar los lineamientos de las mejores prácticas en microfinanzas. Por lo menos, una de estas debería participar en uno o más cursos sobre microfinanzas que se ofrecen en julio y agosto en el Instituto de Estudios Económicos de Boulder University, Colorado, Estado Unidos.</p>
<p>FAC-C-16: Producción y Administración de Créditos. Ubicación: oficina en Tapachula con área de acción en la región de Soconusco</p>	<p>Centro de Agroecología San Francisco de Asís, A.C. (CASFA)</p>	<p>La propuesta esta dirigida a la certificación de productos agrícolas orgánicos, dando preferencia al café. Los componentes de la propuesta son: fortalecimiento del movimiento ecológico indígena-campesino; y formación de un fondo de crédito para el establecimiento o consolidación de pequeñas empresas agrícolas y pecuarias. Este último está orientado a la provisión de crédito dirigido para actividades agropecuarias y como tal no califica bajo el rubro de microcrédito. La propuesta no considera la provisión de servicios de ahorros ni plantea alcanzar la autosuficiencia operacional o financiera. En resumen, la propuesta no contempla ninguno de los principios básicos de las mejores prácticas en microfinanzas, y como tal no califica bajo el rubro de microcrédito</p>	<p>No se recomienda la aprobación de la propuesta bajo el rubro de microfinanzas. Sin embargo, el proponente podrá reformular la propuesta como una de asistencia no-financiera en base al café, como el subsector principal. Esto implica la aplicación de la metodología del análisis subsectorial para evaluar la factibilidad financiera de la propuesta. Appropriate Technology International, una ONG con base en Washington, D.C., viene asistiendo a pequeños productores de café en El Salvador y Guatemala con financiamiento del BID. Esa asistencia podría extenderse a los beneficiarios de la propuesta.</p>

Proyecto y Ubicación	Proponente	Comentarios	Recomendación
<p>FAC-C-17: Programa de Desarrollo Agropecuario, Forestal y de Financiamiento. Ubicación, oficina matriz en la Ciudad de México y oficina regional en Palenque</p>	<p>Asociación Mexicana de Transformación Rural/Urbana (AMEXTRA)</p>	<p>La propuesta es tá dirigida principalmente a la provisión de crédito para actividades agropecuarias, en particular, a la producción de maíz. Como tal, la propuesta tiene un alto contenido de crédito agrícola dirigido—incluyendo subsidios a través de la provisión de créditos a tasas inferiores a las tasas bancarias (1.5 a 2 por ciento anual). AMEXTRA viene apoyando a un grupo de mujeres campesinas, las cuales aplican algunos de los principios básicos de las mejores prácticas en microfinanzas. Este grupo viene operando un fondo rotativo constituido por ahorros e intereses de los préstamos que otorgan. Los préstamos son de corto plazo, al 3 por ciento mensual, se utilizan para actividades “generadoras de ingresos.” AMEXTRA cuenta con un personal calificado que fácilmente podría familiarizarse con los principios básicos de las microfinanzas y reformular la propuesta para su financiamiento en un futuro inmediato. Uno de los miembros del Consejo Directivo de AMEXTRA ha sido expuesto a la metodología de FINCA International, sigue de cerca las actividades de ACCIÓN International y viene participando en actividades de microfinanzas en el sector urbano (FINCA y ACCIÓN International son dos de los líderes en el mundo de las microfinanzas). AMEXTRA debería incluir a este individuo en el equipo de reformulación de la propuesta y basarse en la experiencia adquirida por el grupo de mujeres campesinas en la provisión de servicios de microfinanzas.</p>	<p>No se recomienda considerar esta propuesta para su financiamiento en esta primera etapa. El proponente reúne las condiciones para reformular esta propuesta y adecuarla para su consideración en un futuro inmediato.</p>

ANEXO B

Perfiles Preliminares de Proyectos

ANEXO B

Perfiles Preliminares de Proyectos

Los perfiles preliminares de los proyectos que se recomiendan para su financiamiento contienen la información siguiente:

- Datos generales (número de control, prestatario y organismo ejecutor, nombre y tipo de proyecto, ubicación, monto solicitado)
- Generalidades (antecedentes, objetivos, descripción)
- Financiamiento
- Plan de ejecución y administración
- Organización del proponente (estado legal, institucional y financiero)
- Beneficiarios
- Necesidades de cooperación técnica
- Problemas identificados
- Riesgos
- Conclusiones

Perfil No. 1

Programa de Apoyo Integral a la Microempresa en el Estado de Oaxaca (FAC-O-035)

Prestatario y organismo ejecutor: Asesoría Dinámica a Microempresas, ADMIC/Oaxaca, A.C. (ADMIC/O)

Tipo de proyecto: microcrédito

Localización de área de impacto: regional (varios municipios)

Monto solicitado: \$4 millones en fondos reembolsables para crédito y \$800,000 en fondos no-reembolsables para fortalecimiento institucional y capacitación a los beneficiarios directos del programa

Proyecto Propuesto

Antecedentes, entorno y marco de referencia. No obstante que ADMIC/O, desde su origen en 1993, ha canalizado recursos a microempresarios utilizando recursos de la Banca de Desarrollo de México, existe un segmento muy numeroso de micro y pequeños empresarios al cual ADMIC/O no ha podido atender dadas las restricciones impuestas por la Banca de Desarrollo.

Objetivos. Los objetivos de la propuesta son: canalizar créditos al sector microempresarial al cual ADMIC/O no ha incursionado a la fecha; fortalecer institucionalmente a ADMIC/O; y capacitar a los beneficiarios del programa.

Descripción. Las actividades que plantea el proyecto son: establecer un fondo crediticio por un monto de \$4 millones; fortalecer a la institución mediante la provisión de asistencia técnica por un monto de \$680,000; y proporcionar cursos de capacitación a los beneficiarios por un monto de \$120,000.

Financiamiento del proyecto. Los recursos del BID y de la asesoría se desglosan del modo siguiente:

- Fondo de crédito \$4,000,000
- Cooperación técnica \$800,000
- Contribución de la organización: \$1,248,000 (para gastos de operación)

Plan de ejecución y administración. Para llevar a cabo este proyecto, ADMIC/O plantea la creación de un fideicomiso de administración a través del cual se canalizarán los créditos a los microempresarios. Las operaciones se efectuarán a través de seis oficinas distribuidas estratégicamente en el Estado de Oaxaca; de las cuales cuatro están en operación (Oaxaca, Etna, Tuxtepec y Salina Cruz) y dos están contempladas abrirse en el corto plazo (Huajuapán y Pochutla). Cada oficina opera con un asesor (oficial de crédito) y un auxiliar. El director del programa, licenciado en administración de empresas y con muy buena experiencia bancaria y gerencial, será el responsable de coordinar las actividades del programa. Para este efecto, el director requerirá del apoyo de un sistema eficiente de información gerencial (a la fecha disponen de un sistema de información que requiere actualizarse). ADMIC/O contratará los servicios de 4 personas adicionales para operar las dos oficinas propuestas.

Los recursos del BID se utilizarán en un período de dos años (sujeto a revisión), con desembolsos bimensuales dependiendo de la demanda del mercado. La institución no plantea el plazo para el pago del préstamo del BID.

Organización del Proponente

Estado legal. ADMIC/Oaxaca es una asociación civil sin fines de lucro, registrada en la ciudad de Oaxaca con escritura pública de fecha 2 de marzo de 1993. ADMIC/O forma parte de la red nacional ADMIC, la cual cuenta con 23 organizaciones en diferentes estados del país; todas constituidas y administradas con independencia y autonomía, pero con estrechos lazos y acuerdos de asistencia y cooperación.

Estado institucional. El objetivo principal de la organización es el apoyo integral al sector microempresarial (industria, comercio y servicios) en zonas urbanas y semi-rurales en más de 30 municipios del Estado. La institución atiende a beneficiarios de muy bajos recursos (con un ingreso promedio de dos salarios mínimos diarios), exigiendo como requisito básico que éstos no tengan acceso a otras fuentes alternativas de crédito. La visión de ADMIC/O es el contribuir al “mejoramiento de la sociedad promoviendo la libertad de emprender, así como la autosuficiencia económica, de personas de bajos ingresos por medio del apoyo a sus microempresas.” Para alcanzar su objetivo, ADMIC/O proporciona servicios de asesoría, capacitación, financiamiento, integración y apoyo para la participación de los microempresarios en exposiciones. ADMIC/O cuenta con personal calificado que le permitiría ejecutar exitosamente un programa de microcrédito como el propuesto para su financiamiento por el BID.

ADMIC/O ha venido operando desde hace cuatro años utilizando recursos reembolsables de la Banca de Desarrollo, y de la Nacional Financiera (NAFIN), los cuales imponen condiciones que restringen el uso de los fondos. Estas restricciones se han acentuado durante el presente año, con un impacto negativo en el comportamiento de la cartera. La cartera total al 30 de septiembre de 1997 era de \$2,134,610 (segmentada en 54 por ciento al sector comercial, 28 por ciento al industrial y 18 por ciento al de servicios). Esta cartera refleja una disminución de un 40 por ciento (\$1.4 millones) con respecto al total de diciembre de 1996. Entre las razones que explican esta disminución de la cartera están la dificultad en la colocación de recursos por las exigencias impuestas por la Banca de Desarrollo y

NAFIN, y la carencia de fuentes alternativas de financiamiento. Durante el período 1993 y 1996, ADMIC/O financió 793 operaciones, proporcionando crédito por un monto mayor de \$10 millones. La cartera vencida al 30 de septiembre de 1997 era del 21 por ciento, del cual más del 90 por ciento era menor a 30 días. La organización tiene la convicción de recuperar la totalidad de la cartera vencida, en dado que alrededor del 85 por ciento de la cartera total se encuentra respaldada con garantía hipotecaria.

Estado financiero. Los recursos de la ADMIC/O provienen de cuatro fuentes principales:

- Gobierno del Estado de Oaxaca, \$2.2 millones con carácter no reembolsable. Una parte de estos recursos se destinaron para incrementar el fondo de crédito, pero la mayor parte se utilizó para la expansión de ADMIC/O en varias regiones del estado.
- USAID/México por US\$50,000 con carácter no reembolsable, utilizados principalmente para equipamiento de la institución.
- Banca de Desarrollo de México
- NAFIN

La restricción en el uso de los recursos de la Banca de Desarrollo y NAFIN para el otorgamiento de crédito al sector informal de la economía, y en particular a grupos de bajos ingresos ha impedido que la cartera crediticia de ADMIC/O tenga un crecimiento aceptable que le permita generar ingresos suficientes para cubrir adecuadamente sus gastos de operación. Esta situación se refleja en los estados financieros, los cuales reflejan una tendencia negativa en los ingresos de operación. El resultado es un déficit creciente durante los dos últimos años. Este déficit se ha cubierto con donaciones, que de no existir ésta situación, hubiesen aumentado el patrimonio de la institución. Otra de las razones que han contribuido al déficit creciente son los pagos que ADMIC/O tiene que efectuar a NAFIN para mantener su credibilidad financiera. Todo esto ha reducido el capital de trabajo de ADMIC/O en forma significativa, en especial en el último año. Para corregir este problema, se requiere de un aporte inmediato de fondos nuevos para crédito sin mayores requisitos; esto permitiría servir un mercado existente con un gran potencial para la generación de ingresos (el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) estima que existen más de 70,000 micro y pequeñas empresas en el Estado de Oaxaca).

Beneficiarios

ADMIC/O plantea utilizar los recursos del programa para otorgar 1,411 préstamos con un derrame financiero de \$17 millones; asesorar a 17,540 microempresas; generar 2,548 nuevos empleos; fortalecer otros 3,148 empleos ya existentes; e impartir 432 cursos a un total de 6,700 participantes.

La institución tiene como clientes a micro y pequeños empresarios ya establecidos con buenas posibilidades de expansión, no apoyan a individuos que desean iniciar empresas nuevas.

Los beneficiarios estarán localizados principalmente en cuatro regiones del estado, cuyos municipios si bien no todos caen en los rangos de más alta marginación, concentran a microempresarios de muy bajos ingresos (un promedio de dos salarios mínimos diarios) sin fuente alternativas de financiamiento, salvo el conocido “agiotista.”

Necesidades de Cooperación Técnica

ADMIC/O requerirá de asistencia técnica inmediata para la reformulación del plan de negocios y la elaboración del estudio de factibilidad. Durante la ejecución del proyecto, requerirá de asistencia técnica especializada para la capacitación del personal de la institución, la adecuación de su sistema informático, la revisión de manuales operativos y crediticios, la revisión del programa de capacitación de los beneficiarios, y la evaluación del impacto del programa. La mayor parte de ésta asistencia técnica se proporcionará en el primer año de ejecución del proyecto, con excepción de la evaluación de impacto.

Problemas Identificados

El problema principal que confronta ADMIC/O es su situación financiera actual, la cual requiere atención urgente. Como consecuencia de la falta de crecimiento financiero, los recursos del BID permitirían mejorar el estado financiero de la institución en el corto plazo. La institución cuenta con la infraestructura necesaria y el personal adecuado para llevar a cabo un programa microfinanciero exitoso.

Otro problema reside en la modalidad de operación actual, la cual amerita atención inmediata por canalizar más recursos que los necesarios para la capacitación de los beneficiarios. Este énfasis se refleja en la composición de los gastos operativos: los gastos de capacitación son mayores que los gastos de administración del crédito. Reorganizando las prioridades de la institución resolvería fácilmente este problema.

En adición, ADMIC/O tiene que mejorar su tasa de recuperación de créditos y reducir el plazo de los mismos (en algunos casos, el plazo es hasta de dos años). Los directivos de la institución están conscientes de sus necesidades, lo cual permite superar estos problemas sin mayores obstáculos contando con una asistencia técnica adecuada.

Riesgos de no Alcanzar los Beneficios Esperados

No se perciben riesgos significativos que impidan alcanzar los objetivos de la propuesta. ADMIC/O cuenta con un cuerpo directivo con los nexos empresariales, financieros y políticos que permitirán alcanzar los objetivos del programa.

Conclusión

La calificación global de la propuesta es buena. Se recomienda aprobar la propuesta para su financiamiento en razón de cumplir con todos los requisitos solicitados. La propuesta constituye además el único prototipo de apoyo a microempresarios en forma individual y localizados en zonas semi-rurales.

ADMIC/O cuenta con empleados con experiencia adecuada que rápidamente pueden actualizarse en la aplicación de las Mejores Prácticas en Microfinanzas. Además, su consejo directivo reúne a líderes empresariales con excelentes conexiones financieras y empresariales; y la institución cuenta con el apoyo gubernamental del Estado. Esto último ofrece la posibilidad de corregir regulaciones o políticas que dificulten el desarrollo del sector microempresarial en el Estado.

Perfil No. 2

Microfinanzas para Mujeres Indígenas Campesinas (FAC-O-O38)

Prestatario y organismo ejecutor: Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca, A.C. (CEPCO)

Tipo de proyecto : microfinanzas (ahorros y microcréditos)

Localización : Oaxaca (73 municipios)

Monto solicitado : \$4 millones en fondos reembolsables y \$800,000 en fondos no-reembolsables

Proyecto Propuesto

Antecedentes, entorno y marco de referencia. Desde 1992, CEPCO ha venido promoviendo la formación de grupos de mujeres en el seno de las distintas organizaciones regionales que la conforman. Los objetivos de la institución son reconocer el papel de las mujeres en la producción y apoyar la economía familiar a través del mayor ingreso de las mujeres. Para alcanzar estos objetivos, CEPCO estableció en 1992 un programa de ahorro y crédito denominado “El Banquito.” Este programa otorga:

- Créditos personales con montos de hasta \$4 mil a una tasa de interés del 3 por ciento mensual y plazos de hasta cuatro meses.
- Créditos productivos otorgados a *grupos solidarios*, en los cuales todos los miembros asumen la responsabilidad de cubrir los préstamos de los miembros que no cumplan con sus pagos. Estos créditos son por montos de hasta \$20 mil, a una tasa de interés del 1 por ciento mensual y plazos de hasta cuatro meses.

El monto de los préstamos otorgados por “El Banquito” asciende a un total de \$1.4 millones en tres años. De este total, un 70 por ciento son préstamos personales con un promedio de recuperación de préstamos del 96 por ciento.

Objetivos. Los propósitos generales del proyecto son fortalecer y consolidar los grupos de mujeres campesinas a través del acceso al crédito; ampliar y mejorar los esquemas de ahorro; y desarrollar el conocimiento y la habilidad y destreza de la mujer campesina en la administración de recursos.

Descripción. Los fondos del BID estarán dirigidos específicamente a incrementar el fondo rotativo del programa, y a financiar inversiones en equipo y asistencia técnica.

Financiamiento del proyecto. Los recursos del BID (\$4,800,000) y de CEPCO se desglosan del modo siguiente:

- Fondo de crédito: \$3,517,000
- Inversiones en maquinaria y equipo: \$ 483,000 (\$410,000 en cajeros automáticos)
- Asistencia técnica : \$ 800,000 (en fortalecimiento institucional y capacitación a beneficiarios; sujeto a revisión)
- Contribución de la organización : \$ 942,000 (en gastos operativos, instalación de nuevas oficinas regionales y \$410,000 en cajeros automáticos)

Plan de ejecución y administración. CEPCO continuará utilizando la modalidad actual en el otorgamiento de créditos. Este consiste en los pasos siguientes: (a) presentación de la solicitud de préstamo al Consejo Directivo del grupo, el cual evalúa y aprueba o rechaza; (b) evaluación y aprobación por el Consejo Directivo de la organización regional (constituido por los líderes de grupo en cada región); y (c) aprobación por el Consejo de CEPCO. Estos pasos aseguran una supervisión y control adecuados, el cual se apoya en el sistema de información financiera computarizado desarrollado por CEPCO.

Un componente del plan de ejecución es la creación de un fideicomiso para la administración de los recursos del programa. Además de esta actividad, la institución fortalecerá su programa de captación de ahorros y proveerá asesoría jurídica a los grupos de mujeres que deseen constituirse en organizaciones legales. Otra actividad que planean desarrollar en el mediano plazo (dos años) es la instalación o contratación de servicios de cajeros automáticos. Esta actividad requerirá un estudio sobre la demanda por dichos servicios y la oferta existente en el mercado.

La directiva de la comisión de mujeres será responsable por la ejecución del proyecto con el apoyo de CEPCO. El plan de ejecución incluye formar siete fondos regionales con el capital semilla del proyecto, instalar siete oficinas regionales en las comunidades sede de los fondos, e integrar el ahorro comunitario con los fondos regionales. La institución planea colocar los fondos del BID en el plazo de un año, período en el cual se planea capacitar adecuadamente al personal a contratarse. La factibilidad de establecer los cajeros automáticos se determinará en el segundo año de ejecución del proyecto y de ser factible, se instalarán durante el tercer año. El plazo que se propone para el pago del préstamo del BID es de 10 años, este plazo se confirmará o modificará durante la elaboración del plan de negocios.

Organización del Proponente

Estado legal. CEPCO es una asociación civil, constituida el 16 de Enero de 1990 y notariada en la ciudad de Oaxaca.

Estado institucional. CEPCO inició sus actividades con la producción y comercialización de café orgánico. En la actualidad viene ejecutando programas de producción y comercialización de café orgánico; proporciona créditos para la renovación de cafetales y para otras actividades a través de “El Banquito”; así como servicios de ahorros a través de un fideicomiso.

La organización tiene una cobertura geográfica muy amplia, agrupando a 39 organizaciones regionales en siete regiones del estado. El total de socios es de 21,161, repartidos en 423 comunidades ubicados en 73 municipios.

La institución tiene experiencia en el uso adecuado de fondos externos. Ha recibido fondos de IAF, Mac Arthur Foundation, Grassroots International Foundation, Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), FONAES, FIRA y otros. Igualmente cuenta con amplia experiencia en la ejecución de

proyectos y programas financieros y no-financieros.

Estado financiero. La comercialización del café proporciona el 83 por ciento de los costos de operación, las cuotas de sus miembros el 8 por ciento y la contribución de SEDESOL, el 9 por ciento.

Beneficiarios

La institución cuenta con un total de 21,161 socios; el número de beneficiarios al que servirán con recursos del BID se determinará durante la elaboración del plan de negocios.

Los beneficiarios tienen en promedio 2 hectáreas de tierras dedicadas a actividades productivas, localizados en su totalidad en áreas rurales eminentemente agrícolas. El promedio ponderado de índice de marginación es de 1.13. El Consejo Nacional de Población (CONAPO) considera que alrededor del 34 por ciento de los municipios a servirse, en los cuales hay una mayor concentración de población, se catalogan como de muy alta marginación.

Necesidades de Cooperación Técnica

El estudio de factibilidad identificará las necesidades y el plan para la provisión de la asistencia técnica. Se prevé asistencia puntual para en los aspectos siguientes: fortalecimiento institucional, capacitación al personal, revisión de sus políticas y procedimientos, actualización de su sistema financiero y su sistema de información gerencial, y apoyo a sus esfuerzos en la movilización de ahorros. Se requerirá, además, asistencia para el estudio sobre la factibilidad de los cajeros automáticos.

Problemas Identificados

La asamblea general de CEPCO juega un rol muy importante en las operaciones de la institución, centralizando de este modo la toma de decisiones. Este modalidad de operación podría generar conflictos y obstáculos al crecimiento de las operaciones financieras y el fortalecimiento de la institución. A la fecha, la calificación bastante alta de los empleados ha permitido un tratamiento adecuado de los problemas; sin embargo, se prevé un rol importante de la asistencia técnica para aumentar la capacidad y la eficiencia de los mismos. No se pronostican riesgos significativos en la ejecución del programa y en el logro de los beneficios esperados. La institución posee los recursos humanos y la experiencia necesaria que aseguran el éxito del proyecto. La oportunidad de proporcionar a la mujer campesina una autodeterminación que no ha tenido en el pasado, permitirá demostrar el potencial que la mujer puede jugar en el fortalecimiento de la institución y el bienestar de sus hogares.

Conclusiones

La calificación de la propuesta es buena. La propuesta es innovadora y ofrece un gran potencial para contribuir al desarrollo de la mujer campesina. La loable visión de la organización es el llegar a constituirse en una institución de intermediación financiera viable que proporcione servicios de ahorro y crédito a mujeres campesinas en zonas cafetaleras. Esta visión sigue siendo realista y factible de alcanzarse en el plazo corto. La experiencia de CEPCO y la capacidad de sus empleados claves, aunadas al liderazgo mostrado por las mujeres en las diferentes operaciones de la institución, son factores que permitirán hacer realidad su visión. La propuesta es innovadora al proponer la utilización de cajeros automáticos. En otros países, los cajeros automáticos han sido mecanismos eficientes para agilizar el crédito y reducir los costos de transacción de la institución y de los clientes en el otorgamiento del crédito y la movilización de ahorros; siempre y cuando operen conjuntamente con

instituciones bancarias.

Perfil No. 3

Fortalecimiento de la Caja de Ahorro y Crédito de la Sociedad de Solidaridad Social "Matotlanejtikan Tomin" (FAC-G-001)

Prestatario y organismo ejecutor: Sociedad de Solidaridad Social "Matotlanejtikan Tomin"

Tipo de proyecto: microcrédito

Localización de Área de Impacto: Guerrero, región montañosa, municipios de Ahuacotzingo, Chilapa, Mártir de Cuilapan, Zitlala y Quechultenango

Monto solicitado: Total solicitado \$1,480,000 (\$1,215,000 en fondos reembolsables para crédito y \$265,000 en fondos no-reembolsables para fortalecimiento institucional)

Proyecto Propuesto

Antecedentes, entorno y marco de referencia. El proponente viene operando un fondo rotativo, desde su creación en 1994, lo cual está destinado al financiamiento del cultivo del maíz entre sus miembros. Este fondo se constituyó con donaciones que el gobierno federal proporciona a los agricultores de maíz en zonas de alta marginalidad. El monto de estas donaciones es de \$500.00 anuales por productor. A diferencia de otros grupos vecinos que utilizan estos recursos para financiar actividades no-productivas, la sociedad los canaliza al fondo rotativo. Además de este programa, la sociedad ejecuta otros programas como los de rehabilitación de viviendas, servicios de ahorros, tiendas de consumo, y envasado y comercialización de fertilizantes. La sociedad cuenta con una red de grupos comunales organizados que facilitarían la ejecución de un programa exitoso de microfinanzas.

Objetivos. El objetivo general es el de organizar a los productores del área de influencia para ejecutar un fondo de financiamiento para el apoyo de las actividades productivas y sociales de la población campesina del Centro-Montaña de Guerrero. Los objetivos específicos son fortalecer el fondo rotativo y el sistema de ahorros, y capacitar a los miembros de la institución.

Descripción. El proyecto propone aumentar los recursos disponibles para apoyar los programas mencionados anteriormente; implantar nuevas líneas de crédito para actividades productivas (agropecuarias, artesanales y no-tradicionales); fortalecer la Caja de Ahorro y Préstamo con un nuevo sistema de información gerencial; promover el fortalecimiento institucional de la sociedad, proporcionar asesoría financiera; y capacitar tanto a los empleados de la sociedad como a los beneficiarios del programa.

Financiamiento del proyecto. Los recursos del BID y de la sociedad se desglosan del modo siguiente:

- Fondo de crédito: \$1,029,000
- Inversiones en equipamiento: \$186,000 (sujeto a revisión)
- Asistencia técnica: \$265,000 (sujeto a revisión)

- Contribución de la organización: \$295,640 (en costos de operación)

Plan de ejecución y administración. La sociedad propone un cronograma de desembolsos a un año, y un plazo de amortización a 10 años. La metodología de trabajo es en base a créditos a *grupos solidarios*, complementada con asesoría técnica y capacitación. Esta modalidad de operación se revisará durante la elaboración del estudio de factibilidad, al igual que las políticas de tasas de interés activas y pasivas.

Para llevar a cabo este proyecto, se incrementarán los fondos del fideicomiso que mantienen en la Caja Popular Mexicana, Sucursal Chilapa. El ejecutor el programa será el presidente de la sociedad asesorado por dos personas, un ex-presidente y un técnico en computación que viene desarrollando el sistema de información financiera de la Caja de Ahorro y Préstamo. Este técnico, quien también apoya al programa de fertilizantes, se incorporaría a tiempo completo al programa del BID tan pronto éste se inicie. El programa contará con el apoyo del Comité Ejecutivo y de la Asamblea General. El Comité informa a la Asamblea sobre el desempeño del programa y apoya en la solución de los problemas que se presentan.

Organización del Proponente

Estado legal. La institución proponente se registró como sociedad de solidaridad social en Chilpancingo, Guerrero, el 8 de septiembre de 1994, y bajo el Registro Agrario Nacional el 21 de agosto de 1995.

Estado institucional. La Sociedad brinda servicios de apoyo integral al sector productivo rural en los municipios ya descritos. A la fecha, la institución viene ejecutando los programas ya descritos, con limitada utilización de fondos de instituciones internacionales. La Sociedad ha recibido fondos del gobierno federal y estatal (SEDESOL, FIRA, FONAES e Instituto Nacional Indigenista, INI).

La Sociedad ofrece créditos personales hasta un monto equivalente a los ahorros del miembro a la tasa de interés del 5 por ciento mensual y un plazo promedio de 3 a 4 meses. Los montos de los créditos para actividades productivas varían entre \$100 hasta \$1,000 por socio a una tasa de interés entre 0.4 hasta 0.7 por ciento mensual. El monto de préstamos vigentes al 30 de septiembre de 1997 fue de \$158,062.

Estado financiero. La sociedad dispone de un capital de \$135,200, proveniente de las fuentes arriba mencionadas, de las contribuciones de los socios, y las utilidades generadas. No se dispone de mayor información que permita analizar las tendencias de cada uno de estos rubros. La Sociedad está, a la fecha, elaborando la información pertinente.

Beneficiarios

La Sociedad sirve a 987 socios, con un promedio de 6 personas beneficiarias indirectas por socio, con un total de 5,922 beneficiarios indirectos. La totalidad de los beneficiarios están localizados en comunidades de muy alta marginalidad, con un promedio ponderado — basado en la población por municipio beneficiado — de 1.35, según los índices del CONAPO.

La totalidad de los beneficiarios son campesinos que viven en las partes montañosas de Guerrero en precarias condiciones de vivienda, alimentación y educación.

Necesidades de Cooperación Técnica

La Sociedad requerirá asistencia técnica inmediata para reformular el plan de negocios y elaborar el estudio de factibilidad. Durante la ejecución del proyecto, la Sociedad requerirá asistencia técnica especializada para las actividades siguientes: revisión de sus actividades financieras, capacitación de sus empleados, adecuación del sistema de informática, revisión de manuales operativos y crediticios, actualización del sistema de capacitación de los beneficiarios; y ejecución de análisis sectoriales. Esto último para diversificar la cartera crediticia. Las necesidades de asistencia técnica estarán sujetas a revisión, pero su provisión no deberán exceder de un período de dos años.

Problemas Identificados

Los fondos del BID no deberían financiar la producción de maíz. El apoyo a la producción de maíz debería efectuarse con fondos propios de la Sociedad, constituido por subsidios gubernamentales a los productores de maíz.

El programa de mejoramiento a la vivienda podría ser viable siempre y cuando los préstamos se canalicen a microempresarios (mayormente mujeres) que participen en actividades productivas en sus viviendas y requieran expandir o mejorar sus instalaciones. Esto aseguraría la recuperación de los créditos y podría generar empleo adicional en la medida que las actividades sean rentables.

La infraestructura administrativa y contable de la sociedad es débil.

La provisión de asistencia técnica adecuada, minimizaría los riesgos identificados durante la ejecución del programa.

Conclusiones

La calificación de la propuesta es satisfactoria. La propuesta reúne los requisitos mínimos para ser aprobada y es altamente deseable su financiamiento en razón de los beneficios socio-económico que se perciben y pueden ampliarse rápidamente. La Sociedad tiene sumo interés en recibir asistencia técnica adecuada y aplicar experiencias exitosas que puedan acelerar su desarrollo institucional.

La Sociedad cuenta con experiencia en la canalización de créditos, captación de ahorros e identificación de actividades productivas, tradicionales y no-tradicionales, así como en la provisión de servicios de capacitación, y suministro de insumos y productos alimenticios. Además, cuenta con el apoyo de grupos comunitarios establecidos en diferentes comunidades, los cuales están dirigidos por consejos directivos que conforman la Asamblea General (esta última se reúne cada 6 meses para la toma de decisiones). La Sociedad se beneficia de la labor de un Comité Ejecutivo, un Comité Financiero y un Comité de Vigilancia.

El programa debería contemplar la posibilidad de abrir sus servicios a personas que no son miembros de la organización con el objetivo de aumentar la probabilidad de alcanzar la autosuficiencia económica en menor tiempo.

Perfil No. 4

Crédito a la Palabra Campesina e Indígena (FAC-C-008)

Prestatario y organismo ejecutor: Comité Promotor de Investigaciones para el Desarrollo Rural, A.C. (COPIDER)

Tipo de proyecto: microfinanzas (crédito y ahorro)

Localización de área de impacto: Chiapas (regional, principalmente los Altos y la Selva de Chiapas)

Monto solicitado: \$4 millones en fondos reembolsables y \$800,000 en fondos no-reembolsables

Proyecto Propuesto

Antecedentes, entorno y marco de referencia. En 1982, COPIDER inició un programa de crédito directo a la palabra campesina en varios estados del país. Este programa se fundamentó en el otorgamiento ágil y oportuno del crédito. Los grupos campesinos se comprometieron a utilizar el crédito eficientemente y reembolsarlo en el plazo convenido. La propuesta presentada al BID es una ampliación del programa de COPIDER en el Estado de Chiapas.

Objetivos. Los objetivos son: (a) otorgar créditos ágiles y oportunos directamente a grupos u organizaciones campesinas para proyectos productivos económicamente viables; (b) proporcionar apoyo para la elaboración de estudios de factibilidad a ser financiados por donantes; (c) otorgar financiamiento transitorio a grupos u organizaciones campesinas para la iniciación de proyectos con financiamiento aprobado, pero sin desembolso de fondos.

La propuesta considera proporcionar préstamos no mayores de \$1,500 por persona y \$25,000 por grupo a plazos de alrededor de un año. El 50 por ciento del crédito estaría dirigido a la producción de maíz. La diferencia, se canalizaría para actividades comerciales, artesanales, pecuarias, silvícolas y agrícolas—entre estas últimas, el café orgánico--actividades que COPIDER ha venido financiando en el pasado. La distribución de los créditos y sus montos límites se revisarán durante la preparación del estudio de factibilidad.

Financiamiento del proyecto. La distribución de los fondos requeridos del BID y los de COPIDER sería la siguiente:

- Fondo de crédito: \$4,000,000
- Asistencia técnica: \$ 800,000
- Contribución de la organización: \$ 111,200 (gastos operativos)

Plan de Ejecución y Administración

COPIDER/Chiapas ejecutará el programa propuesto a través de su oficina regional localizada en San Cristóbal de las Casas. Esta oficina está a cargo de una coordinadora y dos técnicos. La oficina cuenta con el apoyo de un Comité Dictaminador, constituido por dos representantes de organizaciones

comunitarias, tres representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG), y presidida por la coordinadora de COPIDER/Chiapas. Las decisiones de éste Comité es por consenso y cuando éste no se alcanza, por mayoría. Esta modalidad requerirá revisarse durante la ejecución del estudio de factibilidad.

COPIDER/México proporciona dos tipos de apoyo a su oficina regional

- Supervisión, aprobación y desembolso de los créditos
- Registro y procesamiento de datos

El sistema contable de COPIDER es lleva por fuente de financiamiento. Los préstamos se otorgan sin otro aval que la palabra campesina a tasas de interés del 1,5 al 2 por ciento mensual. Esta política permitirá que COPIDER/Chiapas tenga costos operativos menores que las otras instituciones que solicitan recursos del BID para programas de microcrédito. Para asegurar el éxito de los proyectos financiados, COPIDER/Chiapas proporcionará cursos de capacitación y contará con el apoyo de otras ONGs.

La propuesta propone el desembolso de los fondos del BID en tres etapas:

- Año 1: \$800,000
- Año 2: \$1,400,000
- Año 3: \$1,800,000

El plazo de amortización solicitado es de 10 años, período que requiere revisión. La mayoría de la asistencia técnica se brindaría en el primer año del programa.

Organización del Proponente

Estado legal. COPIDER/México se constituyó notarialmente como asociación civil el 12 de mayo de 1977 en la ciudad de México.

Estado institucional. El propósito de la asociación es “ayudar al campesino a retener el excedente producido por su trabajo en su propio beneficio. Este objetivo se alcanzará a través de restaurar la capacidad productiva, fortalecer la economía campesina e indígena a nivel local y regional, lograr la autosuficiencia, conservar su patrimonio y en suma, mejorar sus condiciones de vida.”

La modalidad de operación de COPIDER es a través del crédito informal a pequeños proyectos productivos. COPIDER forma parte del Grupo ANADEGES (Autonomía, Descentralismo y Gestión), A.C., un conjunto de 20 asociaciones o sociedades no gubernamentales apoyando al desarrollo de los campesinos. A través de ANADEGES, los beneficiarios de COPIDER reciben asistencia técnica para asegurar el éxito en la ejecución de sus proyectos.

Desde 1982, COPIDER viene ejecutando un “programa de crédito directo a la palabra campesina” para apoyar proyectos agrícolas, silvícolas, pecuarios, de microindustria rural, artesanías, servicios y comercio, entre otros. COPIDER también administra un programa de crédito formal en colaboración con BANRURAL y con la garantía complementaria del Fideicomiso Narxhi Nandhá — éste último constituido por fondos de ANADEGES.

COPIDER tiene una larga trayectoria en la ejecución de proyectos y en la administración de recursos externos. Han recibido fondos de SEDESOL, FIRA, BANRURAL, NOVIV, Ford Foundation y Body Shop, entre otros. La institución ha financiado proyectos en 20 de los 32 Estados de México, en particular en los Estados del centro y sur del país--regiones de alta marginación. Típicamente los proyectos benefician a campesinos e indígenas en zonas rurales. En Chiapas, vienen operando desde hace diez años, habiendo intensificado sus actividades a partir de 1994. En los últimos cinco años, COPIDER ha otorgado préstamos por un monto de \$17.5 millones, financiando 372 proyectos—beneficiando a un total de 7,740 productores participantes y 44,640 beneficiarios indirectos—con una tasa de recuperación promedio del 97 por ciento.

Estado financiero. Los fondos de FIRA, la principal fuente de fondos para crédito, han permitido en los últimos años atraer fondos de la banca comercial en una relación de 1 a 9; sin embargo, el margen financiero de esta fuente no es lo suficiente para cubrir los costos de operación de COPIDER. Como consecuencia, el capital de trabajo se ha venido reduciendo siendo en la actualidad marginalmente negativo. Los fondos del BID, por el mayor margen financiero que proporcionarían, permitirían una solución rápida a este problema, generando utilidades que incrementarían el capital de trabajo. No obstante, es preferible que COPIDER obtenga una donación que cubra su déficit actual, previo al desembolso de los fondos del BID.

Beneficiarios

La propuesta tiene una meta beneficiar a 3,560 productores mediante el financiamiento de 178 proyectos. El número de beneficiarios indirectos llegaría a 21,360 personas.

La totalidad de los beneficiarios están ubicados en las regiones de los Altos y la Selva de Chiapas, áreas que concentran a municipios con un grado muy alto de marginación. En ambas regiones, hay un predominio de pueblos *tzotzil* y *tzeltal*. Los beneficiarios potenciales están en su mayoría dedicados a actividades agropecuarias, incluyendo la silvicultura.

Necesidades de Cooperación Técnica

El objetivo principal de la asistencia técnica es el fortalecimiento institucional de COPIDER, mediante la revisión de sus políticas financieras, desarrollo de un sistema de información integrado de contabilidad y de control de la cartera, manejo de finanzas, modalidad de trabajo, y capacitación a los empleados. El proponente tiene sumo interés en conocer, y aplicar en sus operaciones y políticas los principios básicos de las mejores prácticas en microfinanzas. Esta asistencia técnica debería proporcionarse en el plazo de un año.

Problemas Identificados

Existe la posibilidad de que se presente resistencia al cambio y a la modificación de sus operaciones que permitan asegurar la sostenibilidad del programa de microfinanzas. Para evitar esta posibilidad, es deseable crear dentro de COPIDER una división técnica para la provisión de estos servicios. Esto deberá determinarse durante el desarrollo del estudio de factibilidad.

El proponente puede insistir en que se canalicen la mayor parte de los recursos del BID a actividades agropecuarias con riesgos climáticos, precios oscilantes, y cultura de no pago, entre otros. Otro riesgo es la situación de tensión social y política en las áreas del proyecto. Si esta se agudiza, podría crear obstáculos para la ejecución de los proyectos financiados. Estos riesgos

podrían minimizarse si el proponente concentra su cartera en actividades viables no agropecuarias y proporciona mayor atención a créditos a mujeres campesinas.

Conclusiones

La calificación de la propuesta es satisfactoria. La propuesta y la institución proponente tienen un gran potencial. Existe un capital humano altamente calificado que podría rápidamente asimilar los principios básicos de microfinanzas y aplicarlos en las áreas del proyecto. Además, el alto porcentaje de mujeres profesionales participando en el proyecto facilitaría una mayor atención a las mujeres campesinas.

El proponente tiene una gran posibilidad de ampliar la experiencia adquirida en sus actividades de microcrédito y beneficiarse de experiencias, en el país y en otros países, de instituciones microfinancieras exitosas. El estudio de factibilidad debería abordar los problemas identificados en este documento y proponer soluciones a los mismos. El proponente debería también participar activamente en este proceso.

ANEXO C

Publicaciones del Proyecto MicroServe

ANNEX C

Publicaciones del Proyecto MicroServe

Microfinance Training Course Evaluation and Completion Report, 19 de abril 1996.

- 1.
2. Cary Wingfield Raditz, *Assessment of Microenterprise Support Institutions for USAID Sri Lanka: The Micro Enterprise Support Activity*, 25 de junio 1996.
3. Dale W. Adams y Fernando Cruz-Villalba, *Microfinance Workshop for the West Bank and Gaza Completion Report*, 29 de julio 1996.
4. Miguel A. Rivarola, *Evaluación de la Propuesta de Constitución del Fondo Financiero Privado para el Fomento de Iniciativas Económicas*, octubre 1996.
5. Mario Dávalos, *Evaluación y Análisis de la Fundación para la Producción (FundaPro)*, octubre 1996.
6. Ken L. Peoples, *Consideration of a Merger between the Sartawi Foundation and the Agrocapital Foundation*, noviembre 1996.
7. Meliza H. Agabin, Jeanne Koopman y Harunur Rashid, *Women's Enterprise Development Project: Mid-Term Evaluation Report*, diciembre 1996.
8. Robert Boni, *Revisión del Sistema de Informática del Centro de Fomento a las Iniciativas Económicas*, abril 1997.
9. Oscar Oswaldo Oliva V. y Barry Lennon, *The Organization for Women's Enterprise Development: Institutional Assessment Report*, junio 1997.
10. Camilo Arenas, *Evaluación de Diligencia Propria de la Fundación Agrocapital*, junio 1997.
11. Margaret Bartel y Heather Clark, *World Relief Corporation's Cambodia Gateway II: Institutional Assessment Report*, junio 1997.
12. Camilo Arenas y Victor Fernández, *Evaluación de la Constitución Propuesta del Fondo Financiero Privado Agrocapital y Revisión y Evaluación de la Propuesta de ACDI*, julio 1997.
13. Karl Jensen y Anicca Jansen, *Faulu Kenya Institutional Assessment Report*, junio 1997.
14. James Hochschwender, *Preliminary Analysis of Microfinance Institutions in Bolivia*, junio 1997.
15. Camilo Arenas y Victor Fernández, *Evaluación de la Constitución Propuesta del Fondo Financiero Privado Agrocapital y Revisión y Evaluación de la Propuesta de ACDI*, julio 1997.
16. *Taller de Actualización Operativa*, julio 1997.

17. *Programa de Planificación Estratégica*, julio 1997.
18. Arelis Gómez y James Hochschwender, *PRO MUJER: Institutional Assessment Report*, agosto 1997.
19. Mario Ganuza y Norman García, *Reestructuración y Planificación Estratégica para BOLINVEST*, agosto 1997.
20. Jaime A. Mendoza, *Propuesta sobre Recursos Humanos para el Fondo Financiero Privado al Centro de Fomento de Iniciativas Económicas*, agosto 1997.
21. *Taller de Actualización de Créditos y Ahorros y Casos Prácticos; Taller de Administración Gerencial*, setiembre 1997.
22. Camilo Arena, Rodolfo Cardone, Arelis Gómez, *El Servicio de Ahorro en el Fondo Financiero Privado Agrocapital*, diciembre 1997.
23. Hochschwender, James, *Programa de Pequeños Proyectos del Banco Inter-Americano de Desarrollo*, diciembre 1997.
24. E.D. González, *Fondo Financiero Privado para el Fomento a las Iniciativas Económicas: Plan General de Capacitación*, marzo 1998.
25. Miguel Cabal, *Revisión del Alcance del Estudio sobre las Pequeñas y Microempresas en Bolivia*, mayo 1998.